

学校编码: 10384

学号: 20071150554



分类号_____密级_____

UDC

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

我国软件外包企业商务模式创新初探

A Study On the Business Models Innovation Of Software
Outsourcing In China

阮 小 华

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 7 月

论文答辩时间: 2009 年 9 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

纵观全球软件外包行业的发展，印度是全球服务外包第一大国，可谓一枝独秀，当仁不让。如今，许多跨国公司出于降低成本、增强竞争力的考虑，正在向中国转移相关服务产业，而金融危机的爆发，加快了这种趋势。

经过十几年的发展，中国的软件外包企业的主要收入来源仍是以转包为主，软件外包的规模与印度等软件外包强国相比自是不可同日而语。同时，中国的软件外包产业仍处于初级阶段，位于国际软件外包产业价值链的下游，且由于文化、政治、管理水平、技术等方面的原因，中国的软件外包企业承接的项目大部分来自日韩，欧美的份额较少。

本文通过运用翁君奕教授的介观商务模式理论，分析了国际软件外包的发展历程及国外软件外包企业商务模式的演化，结合我国软件外包行业的经营环境特点，剖析我国软件外包企业发展模式的现状及其存在的问题，探寻适合我国软件外包发展的商务模式。

经过分析，笔者认为目前软件外包企业是以人力成本的差价形成的低价竞争优势来争取客户，但这个价值主张已经不能支持中国软件外包企业的可持续发展，抓住内需市场、广接国外厂商的转包服务，已经成为软件业未来提升行业景气度的关键所在。中国的软件企业可以在依托国内市场软件需求的基础上，大力开拓国际软件市场，以国际市场促进国内市场的开发，将国内外包与国际接包有机结合起来，中国才能在全球服务资源配置中形成自身的特色和核心竞争力。

关键词：软件外包；商务模式；创新

Abstract

Given the domestic and international situation, India is the biggest software outsourcing country. Nowadays, more and more international companies have considered transferring some part of relative service outsourcing business from India to China to reduce risks and cut down costs. These transferring trends have become more quickly than before after the financial crisis broke out.

China software industry has been active in pursuing software outsourcing opportunities. With the rapid growth over the past few years, the growth of China software industry is rather concentrated on the subcontract of software outsourcing within the country, and the growth scale for software outsourcing have remained rather sluggish compared to that of India and other competitor outsourcing supplier countries. Meanwhile, compare to such countries strong in software outsourcing as India, the software outsourcing industry in China is still in a primary level, staying on a low level in respect of the Value-Chain. As latecomer, China software industry has very limited presence in the U.S. and European outsourcing markets. Most projects of China's software outsourcing are from Japan due to such aspects as culture, politics, law, technology, management, workflows and so on.

This paper applies the Meso-scope Approach to Business Models to analyze the development of international software outsourcing and evolution of international software outsourcing business models. At the same time, it also relates to the characters of software outsourcing operation environment and explores the present software outsourcing market and existing problem in China. So, we can probe into the form of the business models innovation of software outsourcing

After detailed analysis, we can find that the low-price competition strategies brought by labor cost is far beyond the customer's needs and do not support the sustainable development of China software outsourcing industry. Grasp the opportunities of domestic demands and expending international subcontract businesses have become very important for the development of China software outsourcing industry. Taking advantage of domestic demands, software outsourcing

enterprises should energetically explore potential markets worldwide. The key to the fostering, forming and innovation of the core ability to compete lies in the organic combination of the Chinese domestic demand and overseas market.

Key words: Software Outsourcing; Business Model; Innovation

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第一章 理论概述	1
第一节 研究背景	1
第二节 软件外包及相关概念.....	3
第三节 介观商务模式创新理论	9
第二章 国际软件外包的发展历程及其商务模式演变	14
第一节 国际软件外包的发展历程	14
第二节 国际软件外包企业商务模式演变.....	19
第三章 我国软件外包企业经营环境及其商务模式现状分析.....	26
第一节 我国软件外包市场概况.....	26
第二节 我国软件外包企业经营环境分析.....	27
第三节 我国软件外包企业商务模式现状分析	38
第四章 我国软件外包企业商务模式创新的探讨	42
第一节 软件外包产业前景分析.....	42
第二节 软件外包企业商务模式设计—国内市场大型企业.....	45
第三节 软件外包企业商务模式设计—国内市场中小型企业	48
第四节 软件外包企业商务模式设计—国际市场	50
结 论.....	58
参考文献	59
致 谢	62

Content

Chapter 1 Introduction.....	1
Section 1 Research Implications.....	1
Section 2 Software Outsourcing and Related Definition	3
Section 3 Meso-scope Approach to Business Models.....	9
Chapter 2 Development and Evolution of International Software Outsourcing Industry’s Business Models	14
Section 1 Development of the International Software Outsourcing Industry	14
Section 2 Evolution of International Software Outsourcing Business Model...	19
Chapter 3 Analysis of Operation Environment and Business Model Regarding to China Software Outsourcing Enterprises	26
Section 1 Survey of the Software Outsourcing Market in China.....	26
Section 2 Analysis of Software Outsourcing Enterprises’ Operation Environment.....	27
Section 3 Analysis of Software Outsourcing Enterprises’ Business Models...	38
Chapter 4 Business Models Innovation of Software Outsourcing	42
Section 1 Business Analysis of Software Outsourcing in China	42
Section 2 Business Models of Software Outsourcing Enterprises –Target Market is Focus on Domestic Large Enterprise.....	45
Section 3 Business Models of Software Outsourcing Enterprises –Target Market is Focus on Domestic Small and Medium-sized Enterprises	48
Section 4 Business Models of Software Outsourcing Enterprises –Target Market is Focus on the Overseas Market	50
Closing Remarks	58
References.....	59

Acknowledgement	62
------------------------------	-----------

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究背景

随着经济全球化的深入发展和 IT 技术的广泛应用,以服务外包为代表的服务贸易领域的拓展,引发全球产业结构调整。服务外包是继制造业之后,全球出现的以现代服务业、高端制造业和研发环节转移为特征的世界经济新一轮产业转移趋势,其中尤其以软件外包服务业为代表。拥有低工资熟练劳动力的国家已将信息技术服务业和后台管理服务业发展成为为工业化国家提供外包服务的一个赚钱的行业。印度的应用软件开发、菲律宾的客户服务中心以及俄罗斯的软件工程都是典型的例子。^①

对于中国来说,紧随全球产业转移的新趋势,着力发展服务外包已成为推进新一轮经济增长、调整产业结构和增强国际竞争力的重要策略。作为当今国际产业转移的一种新的形式,相对于制造业外包而言的,服务外包具有信息技术承载度高、附加值大、资源消耗低、环境污染少、吸纳就业(特别是大学生就业)能力强、国际化水平高等特点,对于转变外贸增长方式、优化利用外资结构、吸纳就业都具有重要的意义。^②今年 2 月,我国出台了支持服务外包产业的新政策,从税收优惠、财政资金支持、实用人才培养、特殊劳动工时、金融支持、知识产权保护和改善投资环境等诸多方面推进服务外包产业发展。这是我国第一次从国家层面提出针对服务外包产业的扶持政策,中国正在由传统的制造业大国向现代化的服务业大国迈进。

经过 20 多年的改革开放,我国的制造业的发展已经取得了举世瞩目的成就,成为了“世界工厂”,我们也注意到了由于资源和环境的制约,我国粗放型的发展模式的弊端和不可持续性正在日益显现。因此,大力发展现代服务业,特别是软件和服务外包,不断提高国际服务产业转移的规模和水平,是新的形势下转变经济增长方式、转变外贸增长方式,特别是提高利用外资质量和拓宽利用外资的

^① 托马斯·迈耶.《经济危机影响离岸外包服务业》[J].《耶鲁全球化》电子版,2009,(2).

^② 汪应洛主编.《服务外包概述》[M].西安西安交通大学出版社,2007.

领域、化解就业压力、推进我国产业结构从根本调整得一个最佳途径。^①

发达国家的经验说明，一个国家的经济并不只取决于科技水平和工业能力，也离不开现代服务业的发展。根据一些公开数据，目前美国服务业产值占 GDP 比重已达到 70%以上，欧洲为 60%以上，而中国大约为 40%，存在巨大的发展空间。

从长远来看，大力发展现代服务业对中国经济长期健康发展也有着重要意义。一方面，中国的劳动力总体供过于求，同时随着科技进步，先进制造业对于员工质量要求越来越高，数量需求却在减小。这意味着，必须要有产业大量接纳劳动力，服务业就能够承担这样的功能。在欧洲、美国、日本等发达国家和地区，当地发达的服务业支撑了就业率，使国内消费持续旺盛，推动了经济长期发展。另一方面，服务业发展对于提高人民生活水平极为重要。人民收入提高了，需要购物、旅行、休闲，这些都离不开现代服务业，相比制造业而言，服务业更能有力地提高人民生活品质。

根据 IDC 的统计数据，在 2006 年 4670 亿美元的全球 IT 服务外包市场中，大约 66%的服务外包来自于软件服务外包。软件外包是软件产业的生产与贸易业务之一，已经成为国际软件市场分工的一种重要方式。作为发展速度最快的服务外包项目，软件外包产业已成为全球服务外包转移的重点领域，也是我国服务外包的主导产业。IDG 最新的数据显示，全球软件外包市场规模已达到 1000 亿美元。

我国的软件外包产业起步于上世纪 80 年代，但直至本世纪初才开始快速发展。据工业和信息化部相关数据显示，2008 年我国软件出口 142 亿美元，同比增长 39%；软件外包服务出口 15.9 亿美元，同比增长 54.3%。易观国际预计到 2009 年，我国对欧美外包市场的年均复合增长率将达 40.9%，对日外包增长率达 34.2%。同时，IDC 预计，到 2012 年我国软件外包市场规模将达到 89.5 亿美元，5 年复合增长率达到 35.3%。

和传统的软件外包强国印度相比，我国的软件外包行业还存在较大差距。印度是全球服务外包业务的主要承接目的地，2008 年承接服务外包金额 422 亿美元，是我国的 9 倍，直接从业人员超过 200 万，是我国的 4 倍。印度拥有全球软

^① 高虎城. “我国承接国际服务外包政策研讨会”简报之二[J].

<http://www.cenet.org.cn/article.asp?articleid=26885>, 2007-06-08

件外包市场 40%以上的份额，而我国企业的市场占有率尚不足 5%。^①

目前，我国承接的外包项目大多是最低层的业务，利润率低，也不利于进一步提升企业的核心竞争力。对于欧美市场这块蛋糕，我国的软件企业面临印度、爱尔兰等软件传统强国的竞争时，由于自身实力的欠缺，更显得力不从心。

金融危机的爆发引发了全球软件外包行业的重新洗牌，中国企业如何在新一轮产业调整中，将客户需求与企业的可用资源有效结合，进行商务模式创新，提升企业核心竞争力，为客户创造更多价值成为中国软件外包企业进一步发展的关键问题。

第二节 软件外包及相关概念

一、外包

外包是指一个组织为了整合利用外部优势资源，将传统上由内部开展的部分非核心、非优势且可跨组织管理的业务以契约的形式委托给独立外部企业，从而达到降低成本、提高效率、集中培养自身核心竞争力以及增强组织对外部环境的快速应变能力的一种管理模式。^②外包是推动产业和企业结构转型的重要力量之一，实现资源在全球范围内的优化配置。

外包作为一种经营模式在制造业领域率先出现。早在 20 世纪 20 年代，福特公司开始了零部件的外包。随着社会分工和协作的不断细化、专业化和标准化，外包开始遍及全球并深刻地影响着参与各方。

信息技术的发展特别是互联网技术的发展，使得通信成本大幅度下降，服务的数字化和代码化也使得信息、软件等服务的“可贸易性”大大提高，服务业的工序开始分解并逐渐标准化，服务外包开始出现并迅猛发展。

二、服务外包

服务外包是指企业将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程剥离出来后，外包给企业外部专业服务提供

^① 沈敬怡. 新政出台 服务外包产业机遇与挑战并存[J].

http://www.enet.com.cn/ediy/inforcenter/enet_z.jsp?articleid=20090216428430, 2009-02-16.

^② 刘绍坚. 《软件外包：技术外溢与能力提升》[M]. 北京：人民出版社，2008.

商完成的经济活动。^①

服务外包的比照对象是制造业外包，是指企业将信息服务、软件开发、应用管理和商业流程等服务性业务，发包给企业外第三方服务提供者。服务外包的本质是企业以价值链管理为基础，将其非核心业务通过合同方式发包、分包或转包给本企业之外的服务提供者，以提高生产要素和资源配置效率的跨国生产组织模式。^②

服务外包分为信息技术外包服务（ITO）和业务流程外包服务（BPO）。

信息技术外包（ITO: information technology outsourcing）是指客户将全部或部分 IT 工作包给专业性公司完成的服务模式。^③ITO 强调技术，更多涉及成本和服务。外包企业运用其专业化的 IT 资源，帮助客户达到降低成本，提高效率提升企业核心竞争力的目的。

业务流程外包（BPO: business process outsourcing）是指企业将基于信息技术的业务流程委托给专业化服务提供商，由其按照服务协议的要求进行管理、运营和维护服务等。^④BPO 更强调业务流程，解决的是有关业务的效果和运营的效益问题。BPO 往往涉及若干业务准则并常常要接触客户，因此意义和影响更重大。BPO 更象一种商业伙伴关系，更注重业务的效果。服务外包的分类和内容如下表所示。

^① 魏秀敏 王乃彦主编.《服务外包教程》[M]. 北京: 中国商务出版社, 2008.

^② 刘绍坚.《软件外包: 技术外溢与能力提升》[M]. 北京: 人民出版社. 2008.

^③ 汪应洛主编.《服务外包概论》[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2007.

^④ 魏秀敏 王乃彦主编.《服务外包教程》[M]. 北京: 中国商务出版社, 2008.

表 1：服务外包的分类和内容

类型	内容	
信息技术外包 (ITO)	系统操作服务	银行数据、信用卡数据、各类保险数据、保险理赔数据、医疗/体检数据、税务数据、法律数据（包括信息）的处理及整合
	系统应用服务	信息工程及流程设计、管理信息系统服务、远程维护等
	基础技术服务	承接技术研发、软件开发设计、基础技术或基础管理平台整合或管理整合等
业务流程外包服务 (BPO)	需求管理	为客户提供企业与客户之间关系管理服务可，包括客户选择、客户开发、客户关系维护和客户关系延伸等
	企业内部管理服务	为客户企业提供企业各类内部管理服务，包括后勤服务、人力资源服务、工资福利服务、会计服务、财务中心、数据中心及其他内部管理服务等
	企业业务运作服务	为客户提供技术研发服务、销售及批发服务、产品售后服务（售后电话指导、维修服务）及其他业务流程环节的服务等
	供应链管理	为客户提供采购、运输、仓库/库存整体方案服务等

资料来源：中国服务外包网^①

三、软件外包

软件外包是指企业为专注核心业务，将软件项目中的部分或全部工作外包，由提供外包服务的企业来完成的软件需求活动。其产生是企业充分发展自身核心竞争力的基础上，整合与利用外部优秀的专业化资源，达到降低成本、提高生产效率和增强企业对竞争适应能力的一种管理模式。^②

软件外包有两个层次。狭义的软件外包是指软件开发与测试等直接与软件相关的外包服务，是将软件产品或应用系统的部分或全部委托接包方来完成，主要

^① Gartner/IDC/. 什么是服务外包[J].

<http://chinasourcing.mofcom.gov.cn/content2.jsp?id=456>, 2007-07-03.

^② 赵桂玉. 《中国软件外包业发展的障碍及解决措施》[J]. 现代企业, 2006, (6).

包含应用软件设计与开发, 应用软件系统集成、测试与维护, 以及应用系统的数据服务等。广义的软件外包是指企业将其非核心的 IT 相关业务委托给外部服务供应商完成, 也就是通常所说的 ITO (Information Technology Outsourcing), 包括 IT 系统部件的采购、安装、集成与交付使用; IT 系统构架、性能评估、更新策略和升级; 应用软件系统的策划、开发、测试和交付; IT 及软件系统的维护、评估、更新策略和升级; 业务所需的数据服务、格式转换、维护与更新; 电子商务系统的设计、开发、更新和维护等。^①

目前全球业界尚未明确界定 IT 外包和软件外包的联系和区别。有人认为, 广义的软件业涵盖了 IT 产业中除硬件制造之外的所有活动。从这个意义上讲, 广义的软件外包就等同于 IT 外包。本文采用广义的软件外包概念, 认为 IT 外包等同于软件外包。

软件外包可以分为软件产品和软件服务两大类。软件产品包括系统软件、工具软件、应用软件和嵌入式软件等。软件服务是指与软件相关的服务内容, 主要包括信息系统基础、ASP、信息系统运行和维护服务、数据中心与资源外包服务、数据加工和处理服务、信息系统咨询与评估服务、信息系统工程监理、软件与信息系统管理人才工程化培训等。

当软件外包通过国际投资和国际贸易等涉及国外经济要素的方式实现时, 即可认为是国际软件外包, 也成为离岸软件外包。^②

四、软件外包价值链

产业价值链是指以某项核心技术或工艺为基础, 以提供能满足消费者某种需要的效用系统为目标的, 具有相互衔接关系的企业集合。软件产业链就是指以软件技术为基础, 以提供能满足消费者使用软件产品, 享受软件服务为目标的, 具有相互衔接关系的企业集合。按照软件工程学的周期流程, 软件生产在经过需求分析、设计、编码、测试、交付和客户服务这几个价值环节后形成完整的软件产业链。^③

^① 刘绍坚.《软件外包: 技术外溢与能力提升》[M]. 北京: 人民出版社, 2008.

^② 刘绍坚.《影响我国承接国际软件外包的因素研究》[J]. 国际贸易问题. 2008, (2)

^③ 浦晓杰 臧新.《基于全球价值链网络的软件外包国际市场进入模式》[J]. 黑龙江对外经贸. 2008, (11).

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库